# РЕГУЛИРОВАНИЕ НАУЧНОЙ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УДК 001.89, 349.23

## ИНСТИТУТ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В НАУКЕ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

**Е. В. Балацкий**

*Финансовый университет*
*при Правительстве Российской Федерации,*
*Российский научно-исследовательский институт экономики,*
*политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП),*
*Россия, Москва, evbalatsky@inbox.ru*

**Аннотация**

В статье дан обзор нормативного регулирования института эффективного контракта, внедряемого в научной среде России. Акцент сделан на принятии Правительством РФ двух стратегических документов – «дорожных карт», способствующих росту заработков работников науки на основе института эффективного контракта. Раскрыты сущность и задачи механизма эффективного контракта, его преемственность с отечественным трудовым законодательством. Показано, что институт эффективного контракта внедряется в стране стихийно и без регламентации своих основных элементов; процесс формирования структуры и формы эффективного контракта отдан на откуп самим научным организациям. В связи с этим в статье рассмотрены наиболее интересные и плодотворные модели эффективного контракта в передовых вузах России, показаны результаты введения новой системы трудовых отношений. В частности, рассмотрен опыт таких вузов страны, как Дальневосточный федеральный университет, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Высшая школа экономики, Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, Московский институт стали и сплавов, Томский политехнический университет, Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Санкт-Петербургский государственный университет и Волгоградский государственный университет, а также опыт национального исследовательского центра «Курчатовский институт». Представлены принципы нормативного документа, способного регламентировать те спорные

вопросы эффективного контракта, которые до сих пор не определены на законодательном уровне. Среди вопросов, подлежащих регламентации, находятся пропорции между основной зарплатой и стимулирующей частью, а также способы оперативного переноса трудовой нагрузки сотрудников вузов с преподавательской деятельности на исследовательскую и обратно.

**Ключевые слова**
Нормативное регулирование, оплата труда, эффективный контракт, стимулирующая надбавка, университеты, институты

# THE INSTITUTION OF EFFICIENT CONTRACT IN SCIENCE: PROBLEMS AND SOLUTIONS

**E. V. Balatsky**

*Financial University*
*under the Government of the Russian Federation,*
*Russian Research Institute of Economics,*
*Politics and Law in Science and Technology (RIEPL),*
*Moscow, the Russian Federation, evbalatsky@inbox.ru*

**Abstract**
The article reviews the norms regulating the institution of efficient contract, which has been embedded in the research environment of Russia. The main focus is on the two strategic documents approved by the RF Government – the roadmaps which contribute to an increase in wages of scientific workers on the basis of efficient contract. The author reveals the content and the mission of the efficient contract tool and demonstrates its consistency with the national labour legislation. It is shown that the institution of effective contract is developing spontaneously and its main elements lack regulation. Research organizations are authorized to structure and design their own forms of efficient contract. The paper considers the most interesting and viable model forms of efficient contract introduced in the most advanced universities of Russia and the results of introduction of the new labor relations. More specifically, it examines the experience of Far Eastern Federal University, The Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Higher School of Economics, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod, Moscow Institute of Steel and Alloys, Tomsk Polytechnic University, Lomonosov Moscow State University, St. Petersburg University, Volgograd State University and the National Research Center "Kurchatov Institute".

The author presents the concept of a normative document, which can regulate controversial matters of efficient contract, which has not been

legislated. Among the issues to be regulated there are proportions between base wages and performance-based incentives as well as methods of back and worth shifting of workload between academic and research activities.

**Keywords**
Regulatory norms, remuneration of labour, efficient contract, wage incentive, universities, institutes

## *Введение*

В России системная борьба регулятора[1] за достойную оплату труда научных кадров началась фактически с Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р (Программа) [1]; в этом же ключе действовала являющаяся приложением к Программе «дорожная карта» (Дорожная карта 1) в части норматива заработной платы научных сотрудников и профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов. Влияние «дорожной карты» стало заметным только с 2014 г. Примерно в это же время разворачивается системная работа по внедрению института эффективного контракта (ЭК) в вузах и научно-исследовательских организациях. К настоящему моменту уже накоплен определенный опыт в данном направлении кадрового менеджмента, который требует систематического осмысления. При этом следует иметь в виду, что многие вопросы, связанные с повышением зарплаты научных сотрудников, решались в рамках стихийно сложившейся системы ЭК. В настоящей статье предпринимается попытка осмысления передовой практики внедрения института ЭК на примере тех вузов и институтов, которые обнародуют свои инициативы в данной области.

## *Нормативно-правовое регулирование оплаты труда научных работников на основе эффективного контракта*

В настоящее время стратегические действия регулятора нацеле-

[1] Здесь и далее под регулятором понимается государственный орган или органы, ответственные за проведение той или иной политики в рассматриваемой сфере путем введения соответствующих институциональных норм, обязательных для исполнения участниками рынка. В ряде случаев это может быть президент страны, подписывающий специализированные указы, правительство, выпускающее необходимые постановления, Министерство образования и науки РФ, издающее приказы и распоряжения, Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки и т. п. В этом смысле понятие «регулятор» представляет собой собирательный образ субъекта, осуществляющего нормативное влияние на участников сектора науки и высшего образования.

ны на выправление ситуации с заработками ППС вузов и научных сотрудников, упавшими за период 1991–2012 гг. ниже предельно допустимого уровня. Данная регулятивная мера осуществляется в форме пакета мер по выполнению Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [2] и реализации «дорожной карты» Правительства РФ «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденной распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р (Дорожная карта 2) [3]. Центральной идеей нового механизма совершенствования заработков работников бюджетной сферы является введение **института ЭК**. В свою очередь, главным документом для становления этого института выступила Программа. При этом она явилась непосредственным шагом в исполнении еще одного более раннего документа – Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [4], а именно подпункта «е» пункта 1. Данный указ направлен, в частности, на: сокращение разрыва между средним уровнем оплаты труда работников образования и средним уровнем заработной платы по субъекту РФ; устранение необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений; совершенствование системы критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников; установление оптимального соотношения гарантированной части заработной платы и стимулирующих надбавок [5].

Программой, прежде всего, было введено понятие ЭК. Согласно данному документу ЭК – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Важным моментом нового вводимого института является то, что ЭК в полной мере соответствует статье 57 Трудового кодекса РФ (ТК РФ) и, строго говоря, не является новой правовой формой трудового договора. Помимо этого, Программа предусматривает принципы и элементы ЭК, в котором должны быть уточнены и конкретизированы: трудовые обязанности, показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений, размеры поощрений за достижение коллективных результатов труда, обеспечение прозрачности оплаты труда (условия получения вознаграждений должны быть понятны и не могут допускать двойного толкования).

Основное содержание предложений по введению ЭК состоит в обеспечении трех условий: привязка зарплат к среднему уровню по региону; повышение оплаты труда должно быть обусловлено достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг; введение стандартов профессиональной деятельности для педагогов. Примечательно, что в Приложении 4 к Программе уже со-

держалась своеобразная «дорожная карта» (Дорожная карта 1) по изменению относительной зарплаты педагогических работников с цифрами, которые через год несколько скорректировались в другом документе – Дорожной карте 2. В таблице 1 приведены плановые цифры двух соответствующих документов.

**Таблица 1. Сравнение плановых параметров двух «дорожных карт»**

| Нормативный документ | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|
| Относительная зарплата преподавателей вузов (ППС), % | | | | | |
| Дорожная карта 1 | 125 | 133 | 150 | **175** | 200 |
| Дорожная карта 2 | 125 | 133 | 150 | **200** | 200 |
| Относительная зарплата научных работников, % | | | | | |
| Дорожная карта 1 | 134 | 143 | 158 | **179** | 200 |
| Дорожная карта 2 | 134 | 143 | 158 | **200** | 200 |

Из представленных в таблице 1 данных вытекает два взаимосвязанных вывода.

Во-первых, более поздний документ скорректировал ориентир на 2017 год более раннего документа. Во-вторых, в Дорожной карте 2 было предусмотрено серьезное ускорение выхода на окончательный норматив.

Подобный пересмотр плановых ориентиров в двух правительственных «дорожных картах» является негативным шагом со стороны регулятора, и его трудно объяснить и оправдать. Дело в том, что произошедшая коррекция оказалась во многом деструктивной и противоречила всем нормам государственного регулирования. Так, например, в Дорожной карте 1 предполагался ускоренный рост относительной заработной платы ППС и научных работников до 2017 г. с сохранением в следующем году также очень высокого прироста (таблица 2).

**Таблица 2. Сравнение приростов плановых параметров двух «дорожных карт»**

| Нормативный документ | 2014–2015 | 2015–2016 | 2016–2017 | 2017–2018 |
|---|---|---|---|---|
| Годовой прирост относительной зарплаты ППС, п. п. | | | | |
| Дорожная карта 1 | 8 | 18 | **25** | **25** |
| Дорожная карта 2 | 8 | 18 | **50** | **0** |
| Годовой прирост относительной зарплаты научных работников, п. п. | | | | |
| Дорожная карта 1 | 9 | 15 | **21** | **21** |
| Дорожная карта 2 | 9 | 15 | **42** | **0** |

Однако в Дорожной карте 2 было решено выйти на финальный норматив относительной заработной платы в 200% на год раньше с последующим закреплением этого достижения. Выполнение данного норматива должно быть достигнуто путем сложения приростов за два

года, которые и без того предполагались чрезвычайно высокими. В связи с этим возник неправомерный перепад в динамике показателя, когда за период 2016–2017 гг. оказалось необходимо обеспечить головокружительный рост показателя, тогда как в следующем году он нуллифицируется. Тем самым вместо относительно плавного и пролонгированного эффекта, предусмотренного в Дорожной карте 1, был выбран вариант развития в форме рывка, осуществляемого в самые сжатые сроки. Такой шаг, по нашему мнению, является нерациональным и лишь вносит нездоровый ажиотаж в работу вузов и научных организаций. Подобный перенос сроков и формирование рекордной для отрасли величины относительной заработной платы, как правило, ведут к злоупотреблениям в сфере статистической отчетности, что в свою очередь искажает реальную картину дел и дезориентирует регулятор при оценке текущей ситуации.

В 2013 году в развитие мероприятий по укреплению института ЭК были разработаны и внедрены Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником при введении эффективного контракта (приказ Минтруда России от 26 апреля 2013 г. № 167н [6]), в которых регламентировалось, что: изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора (ст. 74 ТК РФ); дополнительное соглашение к трудовому договору следует заключать после разработки показателей и критериев оценки эффективности труда работников учреждения для определения стимулирующих выплат [5]. В дополнение к этому документу были предложены к исполнению типовая форма трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения, утвержденная постановлением Правительства РФ № 329 от 12 апреля 2013 г. [7], и государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ № 792-р от 15 мая 2013 г. [8].

Указанные документы регламентировали общие ключевые принципы совершенствования системы оплаты труда: 1) фонд оплаты труда (ФОТ) каждой организации формируется на основании регионального душевого норматива; 2) организация самостоятельно формирует свое штатное расписание в объеме доведенных до нее средств; 3) ФОТ делится на **базовую** и **стимулирующую** части; базовая часть обеспечивает работникам выплаты постоянной части их зарплаты (за выполнение должностных обязанностей с учетом объемов выполняемой работы и условий труда).

**Компенсационные выплаты** в ЭК были разработаны с учетом трех параметров: наименование выплаты; размер выплаты; фактор, обусловливающий получение выплаты. В зарплате преподавателя учитываются не только учебные часы, но и другие виды педагогической деятельности, не входящие в круг основных обязанностей, которые он осуществляет: подготовка к занятиям, изготовление наглядных пособий и раздаточных материалов, консультации и др.

Стимулирующие выплаты разработаны с учетом пяти параметров: 1) наименование выплаты; 2) условия получения выплаты; 3) показатели и критерии эффективности деятельности; 4) периодичность выплат; 5) размер выплаты [5]. Было также определено, что стимулирующую часть ФОТ распределяют с участием управляющих советов учреждения по утвержденным показателям качества труда работников, регламентируемым локальным правовым актом учреждения.

Еще одним шагом в направлении регламентации работы преподавателей и научных работников стал приказ Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» [9]. Данный документ открыл эстафету разработки образовательными и научными учреждениями локальных документов, регламентирующих занятость своих работников.

Следует отметить, что параллельно выходили документы, плохо соответствующие федеральным документам и правительственным «дорожным картам». Например, приказ Федерального агентства научных организаций (ФАНО России) № 38н от 25 ноября 2014 г. «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений сферы научных исследований и разработок, подведомственных Федеральному агентству научных организаций» [10] не внес ничего нового, а наоборот – подтвердил старые нормы оплаты труда для научных работников. Так, в Приложении 1 к данному документу приведена таблица с минимальными размерами окладов для различных категорий работников академических учреждений. При этом минимальный (1-й) и максимальный (5-й) квалификационные уровни научных работников соответствуют минимальным окладам в 10,9 и 19,8 тыс. руб. В сравнении со средней заработной платой по РФ в 2014 г., составлявшей 32,6 тыс. руб., эти нормативы соответствуют 33,4 и 60,7%, что ни в какой степени не обеспечивает выхода на норматив Дорожной карты 2 того же года, который составлял 134%. В перспективе обозначенные в приказе нормативы в принципе не могут обеспечить выхода относительной зарплаты научных работников на финальную цифру в 200%. Тем самым в нормативной деятельности указанного регулятора имелись явные «холостые» действия, которые можно классифицировать как откат назад по сравнению со стратегическими документами Правительства РФ.

Мерой по поддержке намеченного роста заработков работников бюджетной сферы, включая научных работников, явилось постановление Правительства РФ № 1331 от 6 декабря 2014 г. об утверждении Правил использования в 2015–2017 годах бюджетных ассигнований в целях реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597, от 1 июня 2012 г. № 761 и от 28 декабря 2012 г.

№ 1688 в части повышения оплаты труда отдельных категорий работников [11]. В данном документе в целях повышения оплаты работы обозначенных в нем контингентов работников был регламентирован канал межотраслевого распределения дополнительных финансовых средств. Хотя впоследствии через этот канал был распределен относительно небольшой объем средств, само его наличие устанавливает ясный и понятный механизм работы с дополнительным фондом оплаты труда, средства для которого направляются из бюджета в целях выполнения нормативов Дорожной карты 2.

В рассматриваемый период имели место и региональные инициативы по регламентации выплат научным работникам и преподавателям. Примером такого рода документов может служить приказ министерства образования и науки Хабаровского края РФ № 31 от 5 августа 2016 г. «Об утверждении Положений об оплате труда работников краевых государственных организаций, подведомственных министерству образования и науки Хабаровского края (с изменениями на 21 сентября 2016 года)» [12]. Однако в данном документе не просматривается явного продвижения в стимулировании выполнения параметров «дорожной карты». Так, в приказе установлены повышающие коэффициенты к должностному окладу за ученую степень кандидата наук и звание доцента – 0,1, а также за ученую степень доктора наук и звание профессора – 0,2. Таким образом, сотрудник, обладающий степенью доктора и званием профессора, может претендовать на 40-процентую прибавку к окладу. Однако в документе нет явных ориентиров для величины самого оклада, что во многом обесценивает введенные стимулирующие коэффициенты.

В настоящее время готовится ряд документов в Минобрнауки России, которые должны окончательно регламентировать структуру заработков научных кадров. Например, базовая зарплата должна составлять 70%, а стимулирующая надбавка – 30% от общей величины заработков ППС и научных сотрудников. При этом сама величина суммарной зарплаты должна составлять около 200% от средней зарплаты по региону. В настоящий момент эти пропорции пока окончательно не регламентированы, особенно в рамках ЭК. На сегодняшний день в ЭК, как правило, прописываются номинальные оклады, которые даже для столичных докторов наук составляют порядка трети средней зарплаты по Москве. Эта проблема должна в дальнейшем быть решена путем введения в ЭК положений, однозначно определяющих установленные пропорции.

Остановимся кратко на самой этимологии ЭК, которая, по мнению многих специалистов, носит во многом демагогический оттенок. Как было отмечено ранее, ЭК по всем признакам и характеристикам является обыкновенным трудовым договором. Статус эффективного данному контракту придает то обстоятельство, что его положения имеют «двойное» назначение – если они будут выполнены, то это будет выгодно как работодателю (вузу или научно-исследовательскому

институту), так и наемному работнику (преподавателю или научному работнику). Тем самым ЭК способствует слиянию и гармонизации интересов работодателя и работника, что и позволяет говорить о его эффективности. Понятно, что эффективность в данном случае носит организационный, а не чисто экономический характер.

### *Российский опыт организации системы оплаты труда в науке на базе эффективного контракта*

Мониторинг опыта внедрения эффективного контракта в организациях, подведомственных Минобрнауки России, показывает, что сегодня в стране уже оформилась **5-уровневая система оплаты труда**, когда заработная плата работника складывается из: 1) должностного оклада; 2) долгосрочных компенсационных выплат; 3) долгосрочных стимулирующих надбавок; 4) долгосрочных персональных надбавок; 5) единоразовых выплат (премий). Однако обращает на себя внимание проблема неувязки ставок официальных должностных окладов, гарантированных бюджетными поступлениями в организации, с устанавливаемыми (фактическими) должностными окладами, которые могут быть кратно выше бюджетных окладов и покрываются за счет внебюджетных источников финансирования организаций; последние характеризуются высокой волатильностью и рисками. Такая модель оплаты труда приводит к опасности возникновения невозможности выплаты не только компенсационных и стимулирующих надбавок, но и устанавливаемых должностных окладов, что чревато невыполнением администрацией организации обязательств по заработной плате и обращением работников в суд. В этой связи на повестке дня стоит работа по максимальной увязке бюджетных и фактических должностных окладов за счет повышения первых и их приведения в соответствие с уровнем фактической заработной платы в регионах.

На настоящий момент палитра внедряемых моделей оплаты труда в российских вузах довольно разнообразна. Рассмотрим некоторые из тех моделей, которые могут считаться наиболее передовыми и претендующими на широкое тиражирование.

Опыт внедрения эффективного контракта в **Дальневосточном федеральном университете** (ДВФУ) за последние годы дал заметные положительные результаты. Так, в ДВФУ была использована модифицированная модель формирования заработной платы, которая состоит из трех групп: 1) должностные оклады + компенсационные выплаты + обязательные стимулирующие надбавки; 2) условно-постоянные надбавки; 3) стимулирующие надбавки и премии. Третья группа состоит из надбавки за рейтинг (до 15% зарплаты) и единовременных выплат. Кроме того, в вузе был введен механизм селективных материальных стимулов (за

результат), который включает поощрения за 16 видов академической активности, а также реализован принцип «одного окна» при подаче заявок и обеспечено их информационное сопровождение на сайте ДВФУ (все регламенты, приказы, формы заявок находятся в соответствующем разделе и связаны с проектом). В результате внедрения новой системы число участников рейтинга – сотрудников вуза увеличилось на 10%, надбавку более 5 тыс. руб. в месяц в 2012 г. стали получать 50% ППС против 39% в 2011 г., надбавку более 10 тыс. руб. – 26% против 17%, а надбавку более 15 тыс. руб. – 15% против 8%, что свидетельствует о росте активности ППС и повышении уровня кадровой конкуренции в вузе. Непосредственным результатом такого роста активности стало увеличение количества публикаций вуза в 3 раза.

Вместе с тем следует отметить тот факт, что ориентация на некие международные и общенациональные стандарты при нехватке кадров ведет к своеобразным парадоксам. Например, вузовский журнал «Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление» ввел жесткую систему анонимного рецензирования при отсутствии достаточного спроса на журнал со стороны авторов и, как следствие, отсутствии притока качественных статей. В результате возникла ситуация, когда рецензенты, опираясь на формальные требования и критерии, забраковывают большое число статей, что приводит к необходимости хоть как-то обеспечить наполняемость журнала и в условиях аврала ведет к еще большей потере качества. Тем самым преждевременная ориентация на высокие, в том числе международные, научные стандарты ведет к ущемлению интересов работников вуза, вынужденных искать научные площадки за пределами своего вуза, и стагнации местных университетских научных журналов. Между тем уже имеется положительный опыт «Журнала Новой экономической ассоциации», в котором рецензенты работают по более тонкой системе правил, направленных не только на соблюдение высоких стандартов, но и на помощь авторам в доведении статей до необходимого уровня. Такая политика позволяет журналу не терять статьи с интересным содержанием.

Положительный опыт внедрения механизма эффективного контракта на базе академических надбавок накоплен в **Уральском федеральном университете им. первого Президента России Б. Н. Ельцина** (УрФУ). Так, в вузе была внедрена Brownfield-программа, нацеленная на сохранение академической активности преподавателей и стабильное развитие образовательного процесса[2]. Свою

---

[2] Проекты (программы) типа greenfield – это проекты, предусматривающие создание чего-либо с нуля, тогда как проекты (программы) brownfield – это проекты развития чего-либо на старой, уже существующей и явно устаревшей базе. Применительно к вузам программы типа brownfield нацелены на сохранение учебного процесса с некоторым его обновлением и модернизацией; программы типа greenfield направлены на решение новых научных задач.

конкретизацию данная программа нашла в УрФУ при формировании балльно-рейтинговой системы стимулирования ППС. Помимо этого, в УрФУ была внедрена Greenfield-программа, нацеленная на быстрый и ощутимый результат в решении назревших остроактуальных или перспективных задач. Данная программа воплотилась в УрФУ во введенной в конце 2011 г. системе выплат за публикации в зарубежных изданиях, обеспечившей за два с небольшим года более чем двукратное увеличение таких статей. В результате этого число сотрудников вуза, получающих надбавки, с 2012 по 2014 г. увеличилось на 47,5%, количество баллов на 1 преподавателя – на 85,4%, доля ППС, получающего надбавки, – на 40,2%, стоимость одного балла – на 17,1%. Параллельно увеличивались выплаты за статью в зарубежных рецензируемых журналах. Так, за 2011–2013 гг. данные выплаты возросли с 67,3 до 86,7 тыс. руб., т. е. на 28,8%.

Следует обратить внимание на тот факт, что в УрФУ введена электронная система личных кабинетов, которая позволяет сотрудникам практически полностью отойти от персонального взаимодействия с администрацией вуза, сводя их контакт к автономной подготовке отчета в электронном виде и контролю ключевых показателей эффективности (качества) – Key Performance Indicator (KPI). Однако такая обезличенная система исключает содержательное обсуждение сотрудниками и управленцами различных инициатив, что и приводит к отсутствию таковых. Тем самым на примере УрФУ можно наблюдать, что максимально эффективная формальная система оценки сотрудников университета сопряжена с потерей инновационности запускаемых проектов.

Особого внимания заслуживает опыт НИУ **«Высшая школа экономики»** (ВШЭ), в котором внедрена разветвленная система надбавок в рамках эффективного контракта. В частности, в ВШЭ установлены академические надбавки за: определенное число публикаций; вклад в научную репутацию вуза; статьи в международных рецензируемых журналах. Такая система позволила за 2010–2013 гг. увеличить число сотрудников, получающих надбавку за публикацию в международных рецензируемых журналах, с 13 до 104 человек, т. е. в 8 раз. Такой рост академической активности во многом определялся возрастающей величиной надбавки за статьи в международных рецензируемых журналах, которая с 40 тыс. руб. увеличилась до 120 тыс. руб. и стабилизировалась на уровне 100 тыс. руб. Данный процесс был подкреплен и системой сокращения учебной нагрузки для следующих преподавателей: публикующихся в международных рецензируемых журналах (25%); членов кадрового резерва (25%); обладателей степени PhD, нанятых на международном академическом рынке труда; выполняющих постоянную административную нагрузку (от 10 до 50% в зависимости от должности). Имеются в ВШЭ и такие бонусы, как предоставление оплачиваемых ассистентов из числа лучших студентов (564 чел.) и предоставление оплачиваемого творческого отпуска (до 6 мес., после пяти лет работы).

Несмотря на разветвленную и довольно эффективную систему стимулирования в ВШЭ, в ней имеется ряд недостатков, которые ставят под вопрос возможность ее широкого перенимания другими вузами страны. Например, в ВШЭ не выполняется рекомендуемое соотношение в оплате труда 70х30. Так, академическая надбавка за публикацию в престижном иностранном издании составляла 120 тыс. руб. в месяц на фоне месячного оклада доцента/профессора в 30–40 тыс. руб. Таким образом, базовый оклад составлял лишь 20–25% от общего заработка работника. Тем самым в ВШЭ рекомендуемая пропорция 70х30 в выплатах «базовый оклад – стимулирующая надбавка» была перевернута в прямо противоположном направлении, когда основную часть заработка исследователя составляла стимулирующая надбавка, а не оклад. Такая система не может считаться нормальной, и фактически возникает вопрос о том, почему передовые сотрудники университета вынуждены рассчитывать главным образом на надбавки, а не на основную заработную плату. Кроме того, выполнение установленной нормы всегда связано с определенным риском, следовательно, сотрудник вуза может в одночасье лишиться основного источника своего дохода, что недопустимо в масштабах всей страны. Частично этот вид риска демпфируется в ВШЭ персональной надбавкой ректора, которая в разные годы колебалась в диапазоне от 9 до 30 тыс. руб.; в 2012 г. она стабилизировалась на отметке в 20 тыс. руб. Данная надбавка играет роль инструмента экстренной помощи, когда кого-то из ценных сотрудников вуза надо срочно поддержать при отсутствии иных возможностей; в настоящее время ее значение уменьшается, а значение формальных правил и критериев возрастает.

Определенный интерес представляют некоторые новации **Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского** (ННГУ). Так, в рамках системы эффективного контракта в вузе для всех категорий ППС были введены стимулирующие выплаты: надбавка за интенсивность работы; надбавка за высокое качество работы. Все требования к работнику оформляются **Дополнительным соглашением** к трудовому договору, в котором оговариваются: показатели эффективности; периодичность выплат; условия сохранения выплат. Кроме того, в ННГУ на основе отчетных KPI введена стимулирующая система рейтингования работников и их призовые категории: **бронзовый** профессор (доцент, старший преподаватель, ассистент) – личный рейтинг (Р) сотрудника лежит в пределах $x \leq P < y$, сотрудник поощряется разовой надбавкой в n руб.; **серебряный** профессор (доцент, старший преподаватель, ассистент) – личный рейтинг сотрудника лежит в пределах $y \leq P < z$, сотрудник поощряется разовой надбавкой в 2n руб.; **золотой** профессор (доцент, старший преподаватель, ассистент) – личный рейтинг сотрудника – $P \geq z$, сотрудник поощряется **ежемесячной** надбавкой на следующий год путем заключения с ним соответствующего эффек-

тивного контракта. Таким образом, в ННГУ не только дифференцирован кадровый состав с помощью введения призовых категорий (бронзовых, серебряных и золотых) профессоров, но и практикуется принципиально различная система поощрения между этими категориями (постоянная и единовременная).

Дополнением практики дифференциации университетских сотрудников служит система, введенная в **Национальном исследовательском технологическом университете «МИСиС»** и предусматривающая наличие трех повышенных должностных категорий – международная, методическая и исследовательская – с соответствующими доплатами. По результатам аттестации научно-педагогических работников (НПР), по 40 показателям в баллах определяется квалификационная категория, которая закрепляется на 5 лет с соответствующей ежемесячной доплатой. Помимо данной системы, а также системы оценки сотрудников по показателям эффективности KPI, в «МИСиС» действует и система коллективных стимулов в оплате труда. Так, например, в вузе проводится ежегодное рейтингование кафедр по совокупным результатам образовательной и научной деятельности на основании расчета 20 показателей. Бонусная выплата по итогам года устанавливается первым 20 кафедрам в рейтинге. Такая мера инициирует более придирчивое отношение сотрудников кафедры друг к другу, чтобы никто не подводил коллектив и не лишал своих коллег возможных стимулирующих выплат. Данная процедура выступает в качестве первого шага в направлении обеспечения мобильности университетских кадров, так как выводит аутсайдеров в видимый сегмент оценочных показателей.

Еще более важной и интересной представляется практика «МИСиС», относящаяся к сегментации сотрудников вуза с последующим принятием решения об оптимизации кадрового состава. Для этого в университете производится калибровка шкал коэффициентов производственной эффективности (КПЭ) в соответствии с параметрами целевого распределения сотрудников по значению КПЭ. По итогам подобной ежегодной калибровки баллов строится **кривая нормального распределения** всех сотрудников вуза по их результативности. Данное распределение делится на три части: 10% сотрудников левой части распределения признаются низкорезультативными, и эта кадровая когорта, как правило, подлежит оптимизации (замене); средняя часть распределения, включающая 70% сотрудников вуза, которые соответствуют требуемому должностному уровню результативности; 20% сотрудников правой части распределения являются сверхрезультативными и получают наивысшую оценку. Применение такой системы нормального распределения сотрудников по количеству баллов обеспечивает необходимую ротацию персонала. Так, по итогам финального распределения баллов принимается решение в отношении каждого сотрудника – о повышении в должности, изменении ставки зарплаты, размера бонуса или об оптимизации (увольнении). Более

того, на начальном этапе внедрения указанной системы предполагается, что доля сотрудников, подлежащих оптимизации, может подниматься до 20–25%. Таким образом, в «МИСиС» институт эффективного контракта используется в том числе и для кадровых чисток. В данном случае «МИСиС» следует жесткой кадровой политике передовых западных корпораций, в частности, ведущих высокотехнологичных компаний США (например, INTEL).

Характерно, что руководством «МИСиС» признано существование в настоящий момент у института эффективного контракта серьезных ограничений. В частности, форма нынешнего эффективного контракта – это **Дополнительное соглашение** с работником о регулярности и размерах выплат стимулирующего характера при достижении KPI. При этом низкий размер бюджетных окладов предполагает наличие фиксированной, рассчитанной не на основе KPI, доплаты для установления справедливой заработной платы согласно занимаемой должности. В силу этого обстоятельства стимулирующую выплату в вузе рассматривают как дополнительную выплату к заработной плате: оклад + ежемесячная фиксированная доплата + стимулирующая выплата. Тем самым даже в рамках эффективного контракта базовая (гарантированная) зарплата складывается из оклада и специальных выплат-доплат. Следовательно, уже сейчас просматривается некая модификация института ЭК по сравнению с его каноническим (классическим) вариантом.

Определенный интерес представляет опыт **Национального исследовательского Томского политехнического университета** (ТПУ), в котором система ЭК имеет ряд перспективных особенностей. ЭК данного вуза строится таким образом, что индивидуальный план сотрудника изначально делится на две функциональные части: ***учебная*** работа (учебная нагрузка в объеме от 440 до 880 часов в год, учебно-методическое и организационное обеспечение учебной нагрузки в объеме 160 часов в год); ***научная, творческая и исследовательская*** работа (нагрузка оценивается через выполнение в течение отчетного года заданного набора измеряемых критериев результативности академической деятельности и качества научной активности). При этом научная работа считается исполненной при выполнении **минимального** базового числа критериев результативности академической деятельности и качества научной активности на уровне не ниже **минимального** планового значения. В мае 2014 г. в тестовом режиме был запущен автоматический учет данного пункта ЭК. Все критерии результативности академической деятельности и качества научной активности в зависимости от принципа финансирования их выполнения (перевыполнения) подразделяются на две группы – А и Б: ***за перевыполнение критериев группы А*** выплачиваются разовые надбавки в соответствии с регламентом установления разовых надбавок Ученого совета (при условии выполнения в отчетном учебном году минимального базового числа критериев); ***за выполнение***

***всех критериев группы Б*** выплачивается годовая разовая надбавка в 100 тыс. руб. (при условии выполнения в отчетном учебном году минимального базового числа критериев).

Наиболее интересной представляется практика ТПУ в отношении использования ЭК для **карьерного продвижения** сотрудника вуза. Представителям ППС, работающим в ТПУ на полную ставку по основному месту работы и выполнившим условия эффективного контракта (выполнение в течение учебного года всего набора показателей (критериев) эффективности, установленных для данной должности, или не менее 75% в течение двух лет подряд), по представлению проректора по персоналу или директора института (филиала) приказом ректора устанавливается персональный повышающий коэффициент к должностному окладу. Кроме того, профессора, работающие в ТПУ на полную ставку по основному месту работы и успешно выполняющие эффективный контракт в течение пяти лет подряд, могут быть направлены на стажировку сроком до одного учебного года в ведущие зарубежные научные (образовательные) в рамках программы «Год за границей». После завершения стажировки в формате «год за границей» и защиты ее результатов перед Ученым советом ТПУ работник может получить почетное звание «ординарный профессор». Помимо этого, в вузе предусмотрена и более востребованная опция: сотрудники, работающие в ТПУ на полную ставку по основному месту работы и стабильно выполняющие все показатели (критерии) ЭК по своей должности в течение двух лет подряд, при соответствии квалификационным требованиям, по представлению проректора по персоналу рекомендуются к избранию по конкурсу на вышестоящую должность. В данном случае ЭК превращен в рабочий инструмент по обеспечению вертикальной ротации работников университета.

Определенный интерес может представлять практика **Волгоградского государственного университета** (ВолГУ), в котором в июне 2016 г. было внедрено Положение об оплате труда работников, фиксирующее основополагающие моменты новой системы. При этом должностные оклады работников ППС были установлены на старом, чрезвычайно низком уровне – от 8,5 тыс. руб. для ассистента до 23,5 тыс. руб. для профессора со ученой степенью доктора наук. Такие базовые ставки не могут обеспечить выход вуза на нормативы Дорожной карты 2. Соответственно, и размер надбавок за **интенсивность работ** в вузе оказался смехотворным – от 500 руб. для ассистента до 1,3 тыс. руб. для профессора с ученой степенью доктора наук; с 2017 г. эта «вилка» надбавок становится более унифицированной – от 2,9 до 4,3 тыс. руб., что, впрочем, кардинально не меняет ситуацию. Отчасти администрация ВолГУ компенсирует низкие ставки зарплаты их многочисленностью и разнообразием. Например, с 2017 г. в вузе вводится перечень **надбавок за выполнение критериев ЭК** – от 1,0 тыс. руб. в месяц для ассистента до 2,6 тыс. руб. для профессора с ученой степенью доктора наук. Ин-

тересна позиция ВолГУ в отношении внутренних наград своим сотрудникам. Так, работник вуза, награжденный медалью ВолГУ «За заслуги», получает 10-процентную надбавку к должностному окладу. Хотя в данном случае величина бонуса не является достойным примером, однако сам принцип поощрения своих работников представляется перспективным и может широко использоваться при формировании сетки надбавок за ученые звания в других вузах страны.

В **Санкт-Петербургском государственном университете** (СПбГУ) система ЭК как таковая не введена, но ее элементы уже давно поэтапно внедряются. Так, в 2012 г. в вузе была учреждена **переменная часть** стимулирующих фондов, которая зависит от выполнения научно-педагогическими работниками трех кадровых показателей Программы развития СПбГУ. В 2013 г. при расчете переменной части стимулирующих фондов стали учитываться еще три наукометрических показателя, а в 2014 г. добавилось еще три дополнительных наукометрических показателя. Кроме того, в июне 2014 г. было решено, что при подведении итогов деятельности НПР в качестве одного из показателей будет приниматься во внимание количество внешних грантов, полученных работниками. При этом показателю **объема привлеченных финансовых средств** из-за его важности придан максимальный вес в общем перечне критериев оценки деятельности НПР – 30%, а остальным девяти показателям – от 25% до 0,5% [13].

В **Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова** (МГУ) в настоящее время для оценки научных и педагогических сотрудников вуза используется информационная система «Истина», а для оценки руководства – ЭК. Тем самым в МГУ внедрена несколько отличная от всех других вузов система оплаты труда. Вышеназванная система «Истина» – это интеллектуальная система тематического исследования научно-технической информации, предназначенная для анализа научно-технической информации в научных организациях с целью подготовки и принятия решений [14]. Идея проекта состоит в том, чтобы дать возможность сотрудникам подразделений вуза формировать годовые научные отчеты в **автоматизированном режиме**, а также предоставить руководителям подразделений и организации в целом автоматизированное средство для проведения **количественного и тематического анализа** научной деятельности каждого из сотрудников, подразделений и учреждения в целом. В рамках количественного анализа деятельности организации система позволяет вычислять научные баллы сотрудников. Ближайшей задачей системы «Истина» является реализация функции формирования годовых научных отчетов сотрудников организации в автоматизированном режиме на основе введенных ими данных о публикациях и других аспектах научной и учебной деятельности, а также реализация функции подсчета научных баллов сотрудников в автоматизированном режиме на основе введенной в хранилище системы информации об учебной и научной деятельности сотрудников. Таким образом,

в МГУ оценка ППС и его премирование ведется преимущественно на основе его публикационной активности.

По имеющимся сведениям, в **НИЦ «Курчатовский институт»** заработная плата сотрудников, в соответствии с постановлением Правительства РФ № 583 [15], состоит из базового должностного оклада, выплат компенсационного характера и стимулирующих выплат. При этом на выплаты стимулирующего характера должно быть направлено не менее 30% бюджетных ассигнований, выделенных на оплату труда персонала. Вместе с тем при осуществлении учреждением приносящей доход деятельности указанным документом предусмотрена возможность дополнительных стимулирующих выплат персоналу без ограничения их размера [16]. Тем самым НИЦ «Курчатовский институт», не идя в авангарде системы ЭК, довольно строго следует его основным положениям.

На основании вышеизложенного можно сделать такой вывод: все приведенные примеры показывают, что внедрение системы ЭК в стране идет во многом хаотично, без четких методологических подходов и рекомендаций со стороны регулятора. Хотя форма и отдельные элементы ЭК в разных вузах и для разных должностных категорий должны различаться, должны быть и некоторые базовые положения, которые позволили бы унифицировать институт ЭК. Здесь, прежде всего, следует отметить отсутствие в «теле» ЭК с научными работниками таких важных элементов, как гарантированная базовая зарплата, соответствующая требованиям Дорожной карты 2, а также гарантированная стимулирующая надбавка, увязанная с величиной базовой зарплаты. Эти параметры подлежат первоочередной корректировке.

### *Регламентация вопросов составления эффективного контракта с научными работниками*

Существующие на сегодняшний день проблемы в области эффективного контракта должны найти свое естественное воплощение в нормативном документе Минобрнауки России, который призван упорядочить некоторые моменты в деятельности российских вузов и исследовательских организаций. Ниже приводятся основные положения такого документа.

1. Все вопросы относительно размера заработной платы научного и научно-педагогического работника (НПР), а также условий труда и функциональных обязанностей работника определяются и регулируются эффективным контрактом (ЭК), заключаемым между работником и организацией, а также российским законодательством.

2. ЭК призван согласовать интересы работника и организации и создать у них взаимную мотивацию к выполнению своих обязательств.

3. В ЭК должен быть предельно ясно определен порядок оплаты труда работника без указания финансового источника осуществляе-

мых ему выплат; ответственность по отысканию финансовых источников выплат и предоставлению работнику оговоренного объема трудовой нагрузки полностью лежит на работодателе.

4. Общая величина заработной платы научного и научно-педагогического работника складывается из **базовой части** и **стимулирующей надбавки**. Помимо этого, в ЭК может быть предусмотрена **персональная надбавка** за особые заслуги работника, а также **надбавка за дополнительные виды работ**, выполняемые работником.

5. Базовая часть заработной платы является постоянной и гарантированной величиной, которая устанавливается на основе должностной сетки заработной платы для НПР, регламентируется положениями ЭК и действует на протяжении всего периода действия ЭК. В ЭК определяется порядок ежегодной индексации размера базовой части зарплаты работника в зависимости от изменения средней заработной платы работников субъекта Федерации, в котором находится организация.

6. Стимулирующая надбавка является переменной величиной, которая определяется на основе специального Приложения к ЭК, регламентирующего порядок начисления стимулирующей надбавки. Организация вправе выбрать один из режимов выплаты стимулирующих надбавок. Первый – определение в конце каждого года данной надбавки и ежемесячная выплата ее в течение следующего года; второй – определение в конце каждого года данной надбавки и единовременная выплата ее в конце текущего года; третий – определение в середине и в конце каждого года данной надбавки и ее периодическая выплата в течение текущего года (поквартально, раз в полгода и т. д.). При начислении стимулирующей надбавки за первый год действия ЭК используется порядок, определяемый Приложением к ЭК на основе результатов деятельности работника, полученных за предыдущий год на предыдущем месте работы. Приложение к ЭК, регламентирующее порядок начисления стимулирующей надбавки, является обязательным и неотъемлемым элементом ЭК. В Приложении к ЭК определяется порядок ежегодной индексации размера стимулирующей надбавки работника в зависимости от изменения средней заработной платы работников субъекта Федерации, в котором находится организация.

7. В среднем для всего персонала НПР базовая часть годового фонда заработной платы должна составлять около 70%, а стимулирующая надбавка – около 30% (без учета персональной надбавки). Для отдельных работников доля стимулирующей надбавки в их заработной плате может принимать предельные значения, установленные данным документом.

8. Персональная надбавка заработной платы является постоянной и гарантированной величиной, которая устанавливается руководителем организации на основе особых заслуг работника и действует на

протяжении оговоренного в ЭК срока. В ЭК может быть определен порядок ежегодной индексации персональной надбавки в зависимости от динамики инфляции.

9. Рекомендуемый срок заключения ЭК – от трех до пяти лет.

10. Каждая должность НПР предполагает градацию на **три ранга** – высший (1-й), средний (2-й) и низший (3-й). Каждому должностному рангу соответствует свой уровень базовой части заработной платы.

11. Размер базовой части заработной платы работника определяется относительно средней заработной платы работников субъекта Федерации, в котором находится организация, в соответствии с должностной зарплатной сеткой с учетом должностных рангов.

12. Индексация базовой части заработной платы на текущий год осуществляется путем учета величины средней заработной платы по субъекту Федерации за предыдущий год и должностного норматива заработной платы работника.

13. Стимулирующая надбавка привязана к базовой части заработной платы НПР в соответствии с должностной зарплатной сеткой с учетом должностных рангов и определяется относительно средней заработной платы работников субъекта Федерации, в котором находится организация.

14. Условием выплаты стимулирующей надбавки в размере 100% является выполнение всех нормативов, указанных в Приложении к ЭК, регламентирующем порядок начисления стимулирующей надбавки. Число нормативов в Приложении не должно превышать семи. Среди нормативов могут быть параметры публикационной активности работника, его цитируемость, участие в научных мероприятиях (семинарах, конференциях, конгрессах и т. п.), публичные выступления (в газетах, на радио, телевидении, интернет-порталах и т. п.), участие в научных проектах, общественная деятельность (экспертная деятельность, участие в работе научных журналов и издательств и т. п.), наличие признанных научных наград (медалей, премий и т. п.).

15. Интегральный коэффициент ($К_И$) выполнения требований Приложения к ЭК вычисляется как взвешенная величина частных коэффициентов выполнения ($К_i$) по каждому нормативному показателю ($x_{норм,i}$) в соответствии с весовыми коэффициентами важности ($a_i$) каждого норматива, определенными в Приложении:

$$K_И = \sum_{i=1}^{n} a_i K_i = \sum_{i=1}^{n} a_i (x_{факт,i} / x_{норм,i}), \tag{1}$$

где i – индекс нормативного показателя; n – общее число нормативных показателей ($n \leq 7$); $x_{факт,i}$ – фактическое значение i-го нормативного показателя; $a_i$ – весовой коэффициент i-го нормативного показателя ($0 \leq a_i \leq 1$).

При определении величины стимулирующей надбавки ($Н_{ст}$) интегральный коэффициент выполнения ($К_И$) требований Приложения

умножается на должностной норматив стимулирующей надбавки ($k_{jl}$) и на величину средней заработной платы субъекта Федерации ($W_{РЕГ}$):

$$H_{СТ}(t) = (k_{jl} / 100)K_{И}(t-1)W_{РЕГ}(t-1)\,, \tag{2}$$

где $k_{jl}$ – относительная стимулирующая надбавка работника l-го ранга j-й должности; t – год, за который производится учет.

Интегральный коэффициент выполнения требований ($К_И$) Приложения не может превышать 200%; в случае превышения указанной величины он берется равным предельной величине в 200%.

16. Выплаты стимулирующей надбавки могут проводиться различными способами по усмотрению работодателя. Первый способ предполагает ежемесячные выплаты в течение текущего года по итогам предыдущего года; второй способ подразумевает ежеквартальные выплаты в течение текущего года по итогам предыдущего года; третий способ базируется на единоразовых выплатах в конце текущего года по итогам текущего года. В последнем случае в формуле (2) коэффициент выполнения требования Приложения берется за текущий год:

$$H_{СТ}(t) = (k_{jl} / 100)K_{И}(t)W_{РЕГ}(t-1)\,. \tag{3}$$

17. Индексация стимулирующей надбавки работника на текущий год (t) осуществляется путем учета величины средней заработной платы по субъекту Федерации за предыдущий год (t–1), интегрального коэффициента выполнения требований за предыдущий (t–1) или текущий (t) год и должностного норматива заработной платы работника по формулам (2) и (3) соответственно.

18. Выполнение исследовательской и преподавательской деятельности работником вуза осуществляется в рамках единого ЭК в соответствии с должностной сеткой ППС.

19. Распределение трудовой нагрузки работника вуза между исследовательской и преподавательской деятельностью задается работодателем в ЭК, исходя из профессионального резюме работника, посредством указания в ЭК доли трудовой нагрузки, приходящейся на преподавание; данная доля может принимать значения от 0 до 100%.

20. В случае возникновения нехватки обозначенной в ЭК трудовой нагрузки работника по независящим от него причинам ситуация может быть урегулирована путем составления **Дополнительного трудового соглашения** между работником и организацией **о перераспределении трудовой нагрузки**. В данном соглашении определяется порядок замены одного вида трудовой нагрузки на другой в рамках определенной в ЭК системы оплаты труда. Данное соглашение призвано оперативно определить **эквивалентную трудовую нагрузку** иного вида деятельности взамен возникшего дефицита в рамках определенного в ЭК вида деятельности.

21. В Дополнительном соглашении должен быть указан дефицит и характер трудовой нагрузки работника в рамках ЭК, а также объем и характер трудовой нагрузки, предлагаемой организацией работнику взамен возникшей нехватки трудовой нагрузки. Одобрение обеими сторонами данного соглашения означает оперативное изменение функциональных обязанностей работника в рамках указанного в Дополнительном соглашении времени при соблюдении прежних финансовых обязательств по оплате труда со стороны организации.

22. В рамках Дополнительного соглашения допускается замена учебно-педагогической деятельности на научно-исследовательскую, равно как и обратная замена – научно-исследовательской на учебно-педагогическую. Объем эквивалентной замены трудовой нагрузки является предметом договора и решается в индивидуальном порядке с помощью подписания Дополнительного соглашения.

23. Дополнительное соглашение позволяет оперативно корректировать условия ЭК, обеспечивает единую форму ЭК и является неотъемлемым элементом ЭК.

24. В случае возникновения у работника дополнительной трудовой нагрузки, выходящей за нормы ЭК, независимо от характера трудовой деятельности, ему назначается надбавка в рамках созданного для этого временного трудового коллектива (ВТК) на срок его действия. Данные выплаты не учитываются при расчете базовой части зарплаты и стимулирующих выплат, определенных в ЭК.

Следует иметь в виду, что предлагаемый нормативный документ должен задать разумный формат ЭК, однако, по всей видимости, данный документ все-таки должен иметь рекомендательный характер, по крайней мере для преуспевающих организаций. В противном случае саморегулирование передовых организаций будет чрезмерно ограничиваться, и это помешает появлению новых интересных инициатив.

**Благодарности**

Статья подготовлена при финансовой поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации в рамках государственного задания ФГБУ «Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере» на 2016 год. Проект «Анализ эффективности государственной политики по повышению заработной платы научным сотрудникам и разработка предложений по совершенствованию механизмов ее реализации» (№ 2.832.2016/2.1).

**Acknowledgements**

The article was prepared with financial support of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation within the State Assignment of the Federal State Institution “Russian Research Institute of Economics, Politics and Laws in Science and Technology” (RIEPL)

for 2017. Project “Analysis of efficiency of government’s policy of raising wages of scientific workers and development of proposals for improving policy implementation” (№ 2.832.2016/2.1).

## Литература


1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р (ред. от 14.09.2015) «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» // СПС «КонсультантПлюс».
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» // СПС «КонсультантПлюс».
4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // СПС «КонсультантПлюс».
5. Безгубова В. Г. Эффективный контракт с педагогическим работником. Апробированные модели эффективного контракта. 2014. URL: http://www.asou-mo.ru/2015/04/p1.pdf. (дата обращения: 11.04.2017).
6. Приказ Минтруда России от 26 апреля 2013 г. № 167н (ред. от 20.02.2014) «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» // СПС «КонсультантПлюс».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения» // СПС «КонсультантПлюс».
8. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р / Официальный сайт Минобрнауки России. URL: http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/3409 (дата обращения: 11.04.2017).
9. Приказ Минобрнауки России от 22 декабря 2014 г. № 1601 (ред. от 26.09.2016) «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной

платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» // СПС «КонсультантПлюс».
10. Приказ ФАНО России от 25 ноября 2014 г. № 38н «Об утверждении Примерного положения об оплате труда работников федеральных государственных бюджетных учреждений сферы научных исследований и разработок, подведомственных Федеральному агентству научных организаций» // СПС «КонсультантПлюс».
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2014 г. № 1331 (ред. от 22.12.2016) «Об утверждении Правил использования в 2015–2017 годах бюджетных ассигнований, предусмотренных Министерству здравоохранения Российской Федерации, Министерству труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерству образования и науки Российской Федерации и Министерству культуры Российской Федерации в целях реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы» и от 28 декабря 2012 г. № 1688 «О некоторых мерах по реализации государственной политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» в части повышения оплаты труда отдельных категорий работников» // СПС «КонсультантПлюс».
12. Приказ министерства образования и науки Хабаровского края от 5 августа 2016 г. № 31 «Об утверждении Положений об оплате труда работников краевых государственных организаций, подведомственных министерству образования и науки Хабаровского края (с изменениями на 21 сентября 2016 года)» // СПС «КонсультантПлюс».
13. Материалы ректорского совещания от 24.11.2014 / Сайт СПбГУ. URL: http://spbu.ru/structure/dekanskie/22616-182-materialy-rektorskogo-soveshchaniya-ot-24-11-2014.html#p9 (дата обращения: 11.04.2017).
14. Интеллектуальная система тематического исследования наукометрических данных «Истина» / Сайт МГУ. URL: http://istina.msu.ru/about/. (дата обращения: 11.04.2017).
15. Постановление Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. № 583 (ред. от 10.12.2016) «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена

военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» (вместе с Положением об установлении систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений)» // СПС «КонсультантПлюс».
16. Волчкова Н. Шумовая завеса. Конфликта в ИТЭФ нет? // Поиск. 2012. № 5. URL: http://www.poisknews.ru/theme/science-politic/2873/ (дата обращения: 11.04.2017).

**References**

1. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2012) *Directive No. 2190-r of 26.11.2012 On Approval of the Program for the gradual improvement of labor remuneration system in state (municipal) institutions for 2012–2018.* ConsultantPlus legal reference system.
2. RUSSIA. PRESIDENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2012) *Decree No. 599 of 07.05.2012 On measures to implement state social policy.* ConsultantPlus legal reference system.
3. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2014) *Directive No. 722-r of 30.04.2014 On Approval of the Action Plan (Road Map) "The changes in the social sphere, aiming to improve the effectiveness of education and science".* ConsultantPlus legal reference system.
4. RUSSIA. PRESIDENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2012) *Decree No. 597 of 07.05.2012 On Measures to implement state policy in science and education.* ConsultantPlus legal reference system.
5. BEZGUBOVA, V. G. (2014) *Efficient contract with an academic employee. The proven models of efficient contract.* Available from:http://www.asou-mo.ru/2015/04/p1.pdf[Accessed: 11$^{th}$ April 2017].
6. RUSSIA. THE MINISTRY OF LABOUR AND SOCIAL PROTECTION OF THE RUSSIAN FEDERATION. *The Order No. 167n of 26.04.2013 (revised 20.02.2014) On Approval of Recommendations for registration of labor relations with an employee of a state-owned (municipal) institution under the administration of efficient contract.* ConsultantPlus legal reference system.
7. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2014) *Directive No. 329 of 30.04.2014 On a Model Form of employment contract with a manger of a state-owned (municipal) institution.* ConsultantPlus legal reference system.

8. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2013) *Directive No. 792-r of 15.05.2013 On Approval of the State Program of the Russian Federation «Education Development» for the period 2013–2020.* Available from: минобрнауки.рф/документы/3409 [Accessed: 11th April 2017].
9. RUSSIA. THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE. (2014) *The Order No. 1601 of 22.12.2014 (revised 26.09.2016) On normal working hours (hours of academic work remunerated at a standard wage rate) of academic workers and on the method for determining workload of academic workers, agreed in employment contract.* ConsultantPlus legal reference system.
10. RUSSIA. THE FEDERAL AGENCY FOR SCIENTIFIC ORGANIZATIONS. (2014) *The Order No. 38n of 25.11.2014 On Approval of a Model statement on labour remuneration of employees of federal budgetary organization in the research and development sphere subordinated to the Federal Agency for Scientific Organizations.* ConsultantPlus legal reference system.
11. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2014) *The Order No. 1331 of 06.12.2014 (revised 22.12.2016) On Approval of the Rules for the use of budgetary allocations envisaged for the Ministry of Health of the Russian Federation, Ministry of Labour and Social Care of the Russian federation, the Ministry of Education and Science of the Russian federation and the Ministry of Culture of the Russian Federation in 2015–2017 for the purpose of implementation of the Decree of the RF President No. 597 of 07.05.2012 On Measures to implement state policy in science and education, the Decree No. 761 of 01.06.2012 on the National Strategy of actions for the benefit of children for the period 2012–2017 and the Decree No. 1688 of 28.12.2012 On some Measures for implementation of the government policy in the area of protection of orphaned children and the children deprived of parental care.* ConsultantPlus legal reference system.
12. RUSSIA. THE GOVERNMENT OF EDUCATION AND SCIENCE OF KHABAROVSK TERRITORY. (2016) *The Order No. 31 of 05.08.2016 On Approval of the Statement on remuneration of labour for employees of governmental organizations of the territory subordinated to the Ministry of education and science of Khabarovsk territory (with amendments as of 21.09.2016).* ConsultantPlus legal reference system.
13. SAINT-PETERSBURG UNIVERSITY. (2014) *Provisions of the rectors' meeting of 24.11.2014.* Available from http://spbu.ru/structure/dekanskie/22616-182-materialy-rektorskogo-soveshchaniya-ot-24-11-2014.html#p9 [Accessed: 11th April 2017].
14. MOSCOW STATE UNIVERSITY. (2017) *ISTINA Intellectual System of Topical Study of Scientific and Technical Information.*

Available from http://istina.msu.ru/about/ [Accessed: 11th April 2017].
15. RUSSIA. GOVERNMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION. (2008) *The Executive Order No. 583 of 05.08.2008 (revised 10.12.2016) On Introduction of a new labour remuneration systems for employees of federal budgetary, autonomous and public institutions and federal government bodies, for civil personnel of military units, military institutions and departments of Federal executive authorities associated with military service, where labour remuneration is based on the unified wage rates system for employees of federal government institutions (including Regulations on remuneration systems for employees of federal budgetary, autonomous and public institutions).* ConsultantPlus legal reference system.
16. VOLCHKOVA, N. (2012) *Noise Shield. Is there any conflict in ITEP?* Poisk. № 5. URL: http://www.poisknews.ru/theme/science-politic/2873/ [Accessed: 11th April 2017].

**Информация об авторе**

Балацкий Евгений Всеволодович (Балацкий Е. В.), доктор экономических наук, профессор, директор Центра макроэкономических исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, заведующий сектором проблем инновационной деятельности в системе высшего образования Российского научно-исследовательского института экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП). Сфера научных интересов: теория экономического роста, институциональная экономика, теория экономических реформ.

**Author Information**

Balatsky Evgeny Vsevolodovich (Balatsky E. V.), Doctor of Economics, Professor, Director of the Center for Macroeconomic Research in the Financial University under the Government of the Russian Federation, Head of the Division of Innovation Issues in the Higher Education of the Russian Research Institute of Economics, Politics and Law in Science and Technology (RIEPL). The author’s research interests lie in the area of growth theory, institutional economics and the theory of reform.